

4. *Dovgan' L. Є., Karakaj Ju.V., Artemenko L.P.* Strategichne upravlinnja. — Kiyv: Centr uchbovoi literaturi, 2009.

5. *D'olog T. I.* Proces strategichnogo planuvannja na pidpriemstvah u suchasnihi umovah gospodarjuvannja // Formuvannja rinkovih vidnosin v Ukraїni: zb. nauk. prac'. — 2013. — № 2. — S. 99–102.

6. *Mann R., Majer Je.* Kontrolling dlja nachinajushhih. Sistema upravlenija pribyl'ju. — Moskva: Finansy i statistika, 2004.

7. *Nalivajko A.P.* Teorija strategii pidpriemstva. Suchasnij stan ta naprjamki rozvitku. — Kiyv: KNEU, 2001.

Metadata, citation and

of Vadym Hetman Kyiv National Economic University

KNTEU, 2004.

10. Strategichne upravlinnja: navch: Posibnik / [V. L. Dikan', V. O. Zubenko, O. V. Makovoz ta in.]. — Kiyv: Centr uchbovoi literaturi, 2013.

11. *Han D.* Planirovanie i kontrol': koncepcija kontrollinga. — Moskva, Finansy i statistika, 1997.

Статтю подано до редакції 20.09.14 р.

УДК 303.43.2: 338.486

***V.V. Ліщинська, старший викладач
кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»***

ГЛОКАЛІЗАЦІЯ ЯК КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ

***V.V. Lishchynska, Senior Lecturer
Department business strategy***

GLOCALIZATION AS A COMPETITIVE STRATEGY OF THE COMPANY

АНОТАЦІЯ. У статті розкривається суть глокалізації як конкурентної стратегії сучасної компанії, що функціонує на локальних ринках в умовах глобалізації. На прикладі успішних компаній розкривається симбіотична взаємозалежність між процесами глобалізації та локальною специфікою бізнесу. Узагальнено чинники, що визначають доцільність вибору компанією стратегії глокалізації як способу конкурентної поведінки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: глокалізація, стратегія, конкуренція, глобалізація, компанія, маркетинг.

ABSTRACT. The article reveals the essence of glocalization as a competitive strategy of modern companies operating on local markets in the context of globalization. For example, successful companies disclosed symbiotic interdependence between globalization and local specificity business. Overview factors that determine the feasibility of the selection of glocalization strategies as a means of competitive behavior.

KEYWORDS: glocalization, strategy, competition, globalization, company, marketing.

Постановка проблеми. Незважаючи на те, що все більше компаній конкурують в глобальному масштабі, діяльність на локальних ринках продовжує відігравати важливу роль в отриманні конкурентних переваг. Багато науковців сьогодні вважає, що людство вступило у нову постглобальну [1] фазу розвитку, для якої усе більш актуальним стає лозунг — «мислити глобально, але діяти локально».

В умовах постіндустріальної економіки, її інформаційного етапу прискорюється процес взаємної адаптації та симетричної взаємодії глобальних і локальних процесів. Глобалізаційні ефекти все частіше стикаються з локальними факторами, які примушують процес глобалізації видозмінюватися, модифікуватися. Чим сильніше процес глобалізації, тим більш затребуваною стає локальна специфіка, яка, впливаючи на процес глобалізації, трансформує його, перетворює на складний симбіозний процес глокалізації [2].

Посилення конкуренції в умовах глобальних трансформацій загострює проблеми завоювання й утримання конкурентних переваг, що прямо залежать від ступеня використання новітніх підходів у сфері стратегічного менеджменту і маркетингу. Координація глобальних і локальних конкурентних активностей для компаній стає особливо важлива ще й тому, що Інтернет в значній мірі стирає відстані і межі між споживачами, ринками, країнами. Тому керівники підприємств змушені шукати відповідь на запитання: «В якій точці шкали, обмеженої полюсами «глобалізація» та «локалізація», хоче і може розташуватися фірма?».

Аналіз останніх досліджень і публікацій та невирішені частини загальної проблеми. Глобально-локальна бінарність сучасного світу є предметом спеціальних соціологічних, політичних та економічних наукових досліджень, зокрема Р. Робертсона, У. Бе-

ка, Р. Рамфора, Е. Гідденса, М. Кастельса, М. Епштейна, Дж. Рітцера, П.В. Козайкіна, В. Штепе, А. Чумакова, О.М. Олійника, І.І. Гладія, В. Бебика, В. Воронкової, І.Т. Шавкун, О.М. Олійника, М.Б. Гладун, О.Г. Домбровського та інших зарубіжних і вітчизняних авторів. Р. Робертсон [3] відмічає, що глобальні сили, які часто асоціюються із прагненням до стандартизації і гомогенізації, стрімко обертаються чимось локальним у будь-якій конкретній області. Замість того, щоб пригнічувати одне одного, глобальне і локальне перемішуються, виробляючи унікальний для кожного місця результат.

Вплив процесів глокалізації на корпоративний менеджмент досліджували К. Омае, Р. Кох, Т. Фрідман, Ф. Котлер, Е.Ф. Авдокушин. Зокрема Дж. Ф. Джонс [4] зазначає, що не існує виключно глобальних чи локальних стратегій: глобальним брендам доводиться пристосовуватися до локальних особливостей кожної країни, вдаватися до локалізації як самого продукту, так і всього комплексу маркетингових комунікацій, тоді як локальним компаніям для виходу за межі своєї країни потрібно пристосовуватися до особливостей глобальних ринків.

Мета дослідження. Процеси глокалізації світової економіки впливають на зміну стратегій бізнесу як глобальних так і локальних компаній. Тому метою нашого дослідження є визначенні сутності глокальної конкурентної стратегії та аналіз впливу процесів глокалізації на стратегічний менеджмент та маркетинг компаній.

Результати. Поняття «глокалізація» сьогодні розглядається як один із важливих соціоекономічних феноменів світової економіки, який характеризує нерозривність і взаємодоповнення зовні суперечливих процесів глобалізації і локалізації [5,6]. Вважається, що цей термін краще, ніж глобалізація, відображає сучасні тенденції, зокрема — гнучкість мультинаціональних компаній в їх вмінні використовувати глобальні тенденції на власну користь, водночас пристосовуючись до локальних умов існування [7].

В широкому сенсі «глокалізація» — це явище світоглядного рівня. Воно відображає шар світової свідомості, для якого характерно одночасне відстоювання своєї самобутності, локальності та прагнення до стирання просторових кордонів, до зміцнення зовнішніх зв'язків. У найширшому тлумаченні глокалізацією позначаються нові неповторні форми переплетення традицій, культур, комунікативних практик, що виникають у результаті залучення в

глобальні потоки та слідування місцевим культурним традиціям, соціальним засадам.

У вузькому сенсі «глокалізація» — це маркетингова стратегія, яка передбачає таку зміну продукту, що він може продаватися глобально, і в той же час задовольняти потреби споживачів на локальних ринках. Адже на думку більшості маркетологів, ані повна уніфікація продуктів і послуг, ані повна їх адаптація до умов локальних ринків сьогодні не важливі, а важлива їх комбінація — гібридна глокальна стратегія на основі ретельної оцінки факторів конкурентоспроможності.

Глокалізація передбачає наявність паралельних тенденцій до уніфікації та диференціації в економіці. Уніфікація виникає тоді, коли представники різних держав, націй чи культур починають повторювати способи споживання товарів і послуг, а також формувати однорідний попит на продукцію. Диференціація пов'язана із відстоюванням культурних особливостей, посиленням національних ідентичностей під тиском мультикультурних змін, в наслідок чого транснаціональні компанії, щоб задовольняти потреби споживачів, повинні у створенні попиту та просуванні товарів і послуг орієнтуватися не на глобальні схеми споживання, а на локальні культурні особливості споживачів [7]. Таким чином, єдиний стандарт є глобальним виміром глокалізації, а особливості його застосування у кожному окремо взятому регіоні — локальним.

Результатом інтеграції глобальних і локальних процесів в світовій економіці є формування глокальних компаній, ринків та продуктів (послуг) [8] (рис. 1).

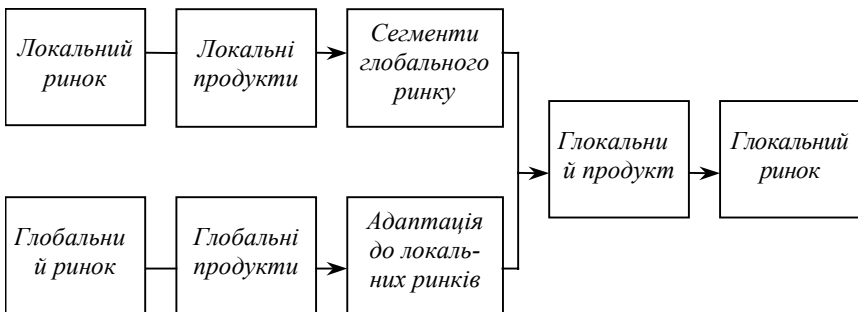


Рис. 1. Інтеграція глобальних і локальних ринків [9]

Формування глокальних компаній обумовлено необхідністю подолання глобалізаційних ефектів, а саме посилення конкурентної боротьби на більшості товарних ринків, обмеження розвитку міжнародної торгівлі, скорочення транспортних та інформаційних витрат, обмеженість певних видів ресурсів тощо [10]. Головною конкурентною перевагою глокальних компаній, які ще називають «хамелеонами» [11] стає здатність швидко адаптуватися до особливостей конкурентного середовища кожного локального (місцевого) ринку.

Глокальний підхід в бізнесі означає, що глобальні та локальні ринкові особливості враховуються в рівній мірі і оптимізують стратегію компанії. Стратегія глокалізації бізнесу — це гібридна стратегія поєднання глобальної і локальної конкурентної активності компанії, яка спрямована на те, щоб компанія була здатна ефективно конкурувати та працювати з клієнтами, в якій би країні не знаходилися її споживачі (табл.1).

Таблиця 1

**ПОРІВНЯННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ, ЛОКАЛЬНОЇ
ТА ГЛОКАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЙ КОНКУРЕНЦІЇ**

Характеристики	Глобальна стратегія	Локальна стратегія	Глокальна стратегія
Девіз	Думай глобально, дій глобально	Думай локально, дій локально	Думай глобально, дій локально
Ключова конкурентна перевага	Стратегія, яка орієнтується на ефект масштабу і мінімізацію затрат	Стратегія, яка орієнтується на високу цінність і якість продукції	Гібридна стратегія, яка передбачає поєднання високої якості (цінності) та низької ціни
Ринкове позиціонування	Глобальний ринок	Локальний ринок	Спеціалізовані ніші глобального ринку
Бренд	Глобальний	Локальний	Глобальний
Продукт	Стандартний	Унікальний	Адаптований
Рекламна концепція	Глобальна (стандартна)	Локальна (унікальна)	Локальна (адаптована)
Маркетингові комунікації	Глобальні (стандартні)	Локальні (унікальні)	Локальні (адаптовані)

Мета глокальної стратегії конкуренції — поєднати конкурентні переваги глобальних мереж і окремих локальних ринків, збалансувати процеси глобалізації і локалізації шляхом створення системи глокального менеджменту і маркетингу.

Актуальність застосування глокальної стратегії підтверджується сьогодні такими основними чинниками [11,12]:

- сильна диференціація і насиченість сучасних ринків, відповідно глобальні компанії змушені шукати нові локальні ніші, а локальні місцеві виробники прагнуть вийти на глобальний ринок;

- наявність глокалізованого попиту, тобто одночасно існує попит як на масові стандартизовані продукти, так і на продукти, адаптовані до потреб локальних споживачів;

- тенденція до персоніфікації товарів і послуг для споживачів (якщо трендом попередніх років в маркетингу були сегментація, таргетування аудиторій, то сьогодні на перше місце ставляться індивідуальні переваги і бажання клієнтів);

- динамічність конкурентних переваг, яка змушує як глобальні так і локальні компанії вдаватися до застосування гібридних стратегій конкуренції;

- стирання географічних меж між локальними ринками, особливо завдяки Інтернету.

Глокальну стратегію конкуренції компанії використовують у випадках:

- коли глобальні фірми прагнуть завоювати локальні ринки і для цього адаптують свої глобальні продукти до місцевих потреб (така адаптація може відбуватися в двох напрямках: по-перше, пристосування глобальних брендів до локальних ринків, смаків споживачів і культур; по-друге, локалізації виробництва продуктів);

- коли локальні виробники зі своїм локальним продуктом хочуть отримати конкурентні переваги в спеціалізованих нішах глобального ринку.

Локалізація продуктів глобальних компаній передбачає, що міжнародні компанії стандартизують головні атрибути (власливості) свого глобального продукту, такі як якість, бренд, упакування або інші споживчі параметри, а індивідуально визначається цінова політика, рекламні стратегії, маркетингові комунікації, канали продажів цих продуктів на конкретних локальних ринках. Локалізація продуктів глобальних компаній реалізується переважно через стратегію глокального маркетингу.

гу (рис. 2), який покликана гармонізувати бізнес-стратегію компаній з потребами та побажаннями локальних споживачів і потенційних конкурентів.

		Маркетингові комунікації	
		Стандартизовані комунікації	Локалізовані комунікації
Продукт	Глобальний продукт	Глобальна стратегія	Глокальна стратегія
	Локальний продукт	Глокальна стратегія	Локальна стратегія

Рис. 2. Матриця вибору глокальної стратегії маркетингу [13]

Локалізація виробництва глобальних компаній передбачає створення продуктів в результаті взаємодії глобальної фірми як замовника і локальної фірми як виконавця. Компанії, які сьогодні володіють глобальними брендами активно використовують міжнародний аутсорсинг і міжнародні альянси з метою підвищення своєї конкурентоспроможності. Багато великих міжнародних компаній самостійно не виробляють свою продукцію, а товари, які просуваються під їх глобальними брендами, фактично розробляються і виробляються місцевими підприємствами. Наприклад, шведська меблева компанія ІКЕА, яка володіє понад 150 магазинами в усьому світі, і 28 виробничими підприємствами у 8 країнах, сама випускає лише близько 10 % свого асортименту, купуючи все інше у локальних постачальників (місцевих меблевих фабрик).

На наукоємних ринках глобальні компанії практикують передачу зарубіжним партнерам не тільки операцій по збиранню продукції, але й по розробці нових товарів. Транснаціональні компанії для оптимізації витрат виробництва і скорочення строків випуску нової продукції передають в міжнародний аутсорсинг навіть перспективні дослідження і інноваційні розробки. В результаті центри інноваційних розробок і досліджень починають відриватися від материнських компаній, а їх функції передаються в аутсорсинг, при чому не тільки до країн, що розвиваються, де складна інженерна праця набагато дешевше, а й до відомих наукових, інженерних шкіл в розвинутих країнах [11].

Локалізація виробництва глобальних компаній також може передбачати, що філії або відділення міжнародних компаній, використовуючи глобальні напрацювання в бізнесі материнської компанії, створюють нові глокальні продукти чи послуги, які спочатку реалізуються на локальних ринках, а потім вже просуваються на глобальний ринок, адаптуючись до нових локальних умов. При цьому співробітники дочірніх фірм розглядаються не просто як виконавців, а як люди, які спроможні своїми інноваційними ідеями і творчими можливостями зробити внесок до конкурентного успіху всієї компанії.

Глобалізація локальних компаній передбачає виведення на глобальний ринок локальними виробниками успішних місцевих продуктів, послуг або брендів. Така стратегія притаманна компанії, які прагнуть вийти за межі свого регіону чи країни, розширити сферу і форми своєї взаємодії з глобальним бізнесом, розробляючи нові продукти або моделі співробітництва з міжнародними компаніями.

Глобалізація локальних виробників призводить до появи глобальних продуктів, хоча зазвичай локальність виробництва цих продуктів приховується, і вони позиціонується на ринку як глобальні. Успішність стратегії глокалізації бізнесу залежатиме від того наскільки унікальним є локальний продукт (послуга), щоб забезпечити належний рівень диференціації в глобальному ринку.

Глобалізація локальних компаній також може включати глокалізацію технологій та інновацій, тобто інтеграцію нових ефективних технологій, які були створені на локальному рівні в глобальні ланцюги створення вартості транснаціональних компаній (міжнародні компанії, які активно займаються розробкою нових технологій сьогодні відкриті різним формам інновацій, тому одночасно з власними дослідженнями шукають нові технології і на інших локальних рівнях). Глокалізація технологій, особливо поширення набуває в сфері інноваційного бізнесу, оскільки прискорює розробку і вихід нових продуктів на ринок, знижує ризики для інвестора, розширює доступ до фінансування, дозволяє малому і середньому бізнесу інтегруватися в глобальні корпоративні ділові системи.

Глокалізація як нова конкурентна стратегія знайшла своє відображення у маркетингових концепціях більшості транснаціональних компаній, які виробляють глобальну продукцію, пристос-

совуючись під смаки і погляди конкретного ринку. Компанія McDonald's за останні роки змінила свою стратегію і локалізувала свої продуктові пропозиції в різних країнах світу, а у Франції її символом взагалі став улюблений французький персонаж «Астерікс». В рамках стратегії глокалізації McDonald's підкреслює свою співпрацю з місцевими виробниками і постачальниками для своїх ресторанів.

Але вибравши стратегію глокалізації, компанії можуть зіткнутися з деякими труднощами балансування глобального і локального рівня. Якщо робити акцент на глобальний розвиток і уніфікацію, тоді можна відсікти значну частину споживачів, які хочуть купувати місцеві товари. Якщо ж створювати локальні продукти, то будуть втрачені такі конкурентні переваги як глобальна технологія і впізнаваний бренд.

Висновки. Сильна диференціація сучасних ринків, динамічність конкурентних переваг змушує як глобальні так і локальні підприємства вдаватися до застосування так званих гібридних стратегій бізнесу, і зокрема стратегії глокалізації, яка спрямована на те, щоб компанія була здатна ефективно конкурувати та працювати з клієнтами, в якій би країні не знаходилися її споживачі.

Стратегія глокалізації передбачає, з одного боку, відкритість міжнародних компаній місцевим, національним техніко-технологічним новаціям, з іншого боку — цей процес дозволяє національному малому і середньому бізнесу вчитися у міжнародних компаній, прискорює передачу знань і навичок, надаючи можливість локальним гравцям вийти на глобальний рівень.

Глокалізація бізнесу для міжнародних компаній — це не просто реалізація принципів глобального маркетингу, націленого на адаптацію свого продукту до різних зарубіжних ринків, а формування такої стратегії, коли компанія будує свою політику у відношенні до власних зарубіжних філіалів таким чином, щоб ці філіали глибоко інтегрувалися в місцеву економіку та локальні ринки.

Синергійний ефект глокальної стратегії конкуренції, який виникає в результаті синтезу глобальних і локальних процесів, призводить до появи інноваційних технологій, виникнення нових ринкових сегментів, прискореного виходу продуктів на ринок. Компанії, що використовуватимуть переваги глокалізації, тобто вміння працювати через кордони, знаходити точки

дотику з різними бізнес-культурами обов'язково, за інших рівних умов, доб'ються високої міжнародної конкурентоспроможності.

Література

1. *Pollifroni M.* Globalization and Glocalization: an Epistemological Analysis from Business // *Economics Economia Aziendale*. — 2006. — № 3. — P. 109–124.
2. *The Oxford Dictionary of New Words*, comp. by Sara Tulloch. — Oxford, New York: Oxford University Press, 1992. — 326 p.
3. *Робертсон Р.* Глокалізація: Часопростір і гомогенність-гетерогенність // *Глобальні модерності*. За ред. М. Фезерстоуна, С. Леша, Р. Робертсона: пер. з англ. — К.: Ніка-Центр, 2008. — С. 48–72.
4. *Джонс Дж.Ф.* Мифы, небылицы и факты о рекламе. Анализ 28 самых живучих мифов: пер. с англ., — М.: Омега-Л, 2005. — 336 с.
5. *Штена В.* Диалектика глокализации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.inache.net/files/510>.
6. *Шавкун І.Г.* Менеджмент ХХІ століття: колізія між глобалізацією і регіоналізацією [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_35_8.pdf
7. *Домбровський О.Г.* Концепт глокалізації в сучасному економічному просторі: інноваційний вимір/ О.Г. Домбровський // *Економіка Крима*. — 2012. — № 4. — С. 60–64.
8. *Hollis N.* Glocal evaluation: Measuring effectiveness [Electronic resource]. — Mode of access: http://www.r-trends.ru/netcat_files/File/Glocal_Evaluation_Measuring_Effectiveness.pdf
9. *Foglio A., Stanevicius V.* Scenario of glocal marketing as an answer to the market globalization and localization // *Management (Vadyba)*. — 2007. — № 3–4 (16–17). — С. 40–55.
10. *Козьяйкин П.В.* Влияние транснациональных корпораций на развитие процесса глокализации мировой экономики // *Российское предпринимательство*. — 2011. — № 8. — Вып. 1 (189). — С. 4–9.
11. *Авдокушин Е.Ф.* Глокализация как объективный процесс и корпоративная стратегия // *Вопросы новой экономики* — 2010. — № 2 (14). — С. 4–17.
12. *Авдокушин Е.Ф.* Некоторые особенности процесса глокализации мировой экономики// *Вопросы новой экономики*. — 2008. — № 3–4. — С. 27–37.
13. *Dumitrescu L., Vinerean S.* The glocal strategy of global brands [Electronic resource]. — Mode of access: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/blg/journal/538dumitrescu%26vinerean.pdf>

Reference

1. *Pollifroni M.* Globalization and Glocalization: an Epistemological Analysis from Business // *Economics Economica Aziendale*. — 2006. — № 3. — r. 109–124.
2. *The Oxford Dictionary of New Words*, comp. by Sara Tulloch. — Oxford, New York: Oxford University Press, 1992. — 326 r.
3. *Robertson R.* Glokalizacija: Chasoprostir i gomogennist'-geterogennist' // *Global'ni modernosti*. Za red. M. Fezerstouna, S.Lesha, R.Robertsona: per. z angl. — K.: Nika-Centr, 2008. — S. 48–72.
4. *Dzh.F. Dzhons Mify*, nebylicy i fakty o reklame. Analiz 28 samyh zhivuchih mifov: per. s angl., — M.: Omega-L, 2005. — 336 s.
5. *Shtepa V.* Dialektika glokalizacii [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupa: [http:// www.inache.net/filos/510](http://www.inache.net/filos/510).
6. *Shavkun I.G.* Menedzhment HHI stolittja: kolizija mizh globalizacieju i regionalizacieju [Elektronnyj resurs]. — Rezhim dostupu: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_35_8.pdf
7. *Dombrov's'kij O.G.* Koncept glokalizacii v suchasnomu ekonomichnomu prostori: innovacijnij vimir/ O.G. Dombrov's'kij // *Jekonomika Kryma*. — 2012. — № 4. — S. 60–64.
8. *Hollis N.* Glocal evaluation: Measuring effectiveness [Electronic resource]. — Mode of access: http://www.r-trends.ru/netcat_files/File/Glocal_Evaluation_Measuring_Effectiveness.pdf
9. *Foglio A., Stanevicius V.* Scenario of glocal marketing as an answer to the market globalization and localization // *Management (Vadyba)*. — 2007. — №3-4 (16-17). — S.40-55.
10. *Kozjajkin P.V.* Vlijanie transnacional'nyh korporacij na razvitie processa glokalizacii mirovoj jekonomiki // *Rossijskoe predprinimatel'stvo*. — 2011. — № 8.- Vyp.1(189). — S. 4–9.
11. *Avdokushin E.F.* Glokalizacija kak obektivnyj process i korporativnaja strategija // *Voprosy novoj jekonomiki* — 2010. — № 2 (14). — S. 4–17.
12. *Avdokushin E.F.* Nekotorye osobennosti processa glokalizacii mirovoj jekonomiki// *Voprosy novoj jekonomiki*. — 2008. — № 3–4. — S. 27–37.
13. *Dumitrescu L., Vinerean S.* The glocal strategy of global brands [Electronic resource]. — Mode of access: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/blg/journal/538dumitrescu%26vinerean.pdf>